

JUNTOS, TRANSFORMAMOS O FUTURO!

CANDIDATURA AO CONSELHO GERAL DA
UNIVERSIDADE DO MINHO
2025

IDEÁRIO DA LISTA A

Lista de candidatos a representantes de Docentes e Investigadores





Índice

MOTIVAÇÕES PARA A CANDIDATURA.....	1
A UNIVERSIDADE.....	4
IDEÁRIO DA LISTA A.....	10
1. Capital Humano.....	11
1.1 Criação de um Ambiente Académico Inclusivo e Colaborativo.....	11
1.2 Retenção e Atração de Talento	11
1.3 Promoção do Desenvolvimento Profissional Contínuo	12
1.4 Planeamento a Longo Prazo e Sustentabilidade	12
2. Governação e Inovação Organizacional	13
2.1 Reforço das Políticas de Consolidação da Agilização e Simplificação Administrativa	13
2.2 Fortalecimento das Unidades Orgânicas e Respeito pela Diversidade.....	13
2.3 Inovação Organizacional	14
2.4 Avaliação da Qualidade.....	15
3. Educação Transformadora e Inclusiva	16
3.1 Educação Centrada nas Relações Pedagógicas e no Ser Humano	16
3.2 Educação Inclusiva e Acessível	16
3.3 Fortalecimento do Ensino e Valorização Docente.....	17
3.4 Flexibilidade e Inovação Curricular	17
3.5 Internacionalização Estratégica.....	18
3.6 Integração Ética da Tecnologia	18
3.7 Valorização da Formação Doutoral e do Colégio Doutoral	18
3.8 Promoção do Bem-estar.....	18
4. Investigação e Inovação.....	19
4.1 Agilização e Simplificação da Gestão da Investigação	19
4.2 Infraestruturas e Recursos	19
4.3 Reforço da Qualidade na Investigação	20
4.4 Inovação com Impacto Social e Económico	20
4.5 Internacionalização da Investigação	21
4.6 Ciência Aberta e Acessível	21
4.7 Sustentabilidade na investigação	22
4.8 Sustentabilidade financeira da investigação	22



5.	Valorização da Cultura e do Património	23
5.1	Estratégia para a Valorização do Património e Identidade Cultural.....	23
5.2	Cultura como Pilar Estratégico de Desenvolvimento	23
5.3	Estratégia para Cultura Digital e Inovação Tecnológica.....	24
5.4	Inclusão e Interculturalidade como Valores Fundamentais	25
5.5	Dimensão Europeia e Cooperação Internacional.....	25
6.	Pilares Transversais.....	26
6.1	Internacionalização.....	26
6.2	Sustentabilidade.....	27
6.3	Colaboração e Redes	28
6.4	Inclusão, Diversidade e Igualdade de Género.....	29
6.5	Inteligência Artificial e Tecnologias Emergentes	29
6.6	Saúde e Bem-Estar.....	30
6.7	Ética e Integridade	31
	MENSAGEM DO MANDATÁRIO DA LISTA A.....	33
	LISTA DE CANDIDATOS DA LISTA A.....	34
	Efetivos	34
	Suplentes.....	35
	LISTA DE SUBSCRITORES DA LISTA A.....	36
	CONTACTOS	37





MOTIVAÇÕES PARA A CANDIDATURA

A Universidade do Minho (UMinho) enfrenta desafios que exigem agilidade e visão estratégica para responder com eficácia às mudanças constantes e às oportunidades emergentes. A nossa candidatura ao Conselho Geral da UMinho é guiada pelo lema "**Juntos, Transformamos o Futuro!**", refletindo o compromisso de consolidar e expandir uma instituição de referência, inclusiva e preparada para enfrentar os desafios globais e moldar o progresso da sociedade. Num momento decisivo para a academia, propomos uma liderança que valorize as pessoas, promova a coesão institucional e potencie o papel transformador da UMinho, consolidando-a como agente de mudança ao serviço do desenvolvimento sustentável e da transformação social.

Pretendemos liderar uma transformação que reforce a ligação entre a UMinho e a sociedade, ampliando a qualidade e a acessibilidade do ensino, promovendo uma investigação de ponta que responda aos grandes desafios globais e assegurando que a inovação contribua para a prosperidade económica, cultural e social. Comprometemo-nos ainda a assegurar uma governação participada e transparente, marcada pela eficiência administrativa, orientada para o progresso coletivo, e sustentada pelo respeito e valorização da autonomia das unidades orgânicas (UO). Esta candidatura não é um mero prolongamento do presente, nem uma rutura desconexa com o passado, mas antes uma evolução sustentada que valoriza o legado da instituição enquanto projeta um futuro ambicioso.

UMA VISÃO ESTRATÉGICA TRANSFORMADORA

A nossa candidatura propõe uma visão integrada (Figura 1) que conecta educação, investigação, inovação, cultura e interação com a sociedade, organizada em torno de 5 **eixos de missão**:

- * Capital humano;
- * Governação e inovação organizacional;
- * Educação transformadora e inclusiva;
- * Investigação e inovação;
- * Valorização da cultura e do património.

Estes eixos são complementados pelos seguintes **pilares transversais**:

- * Internacionalização;
- * Sustentabilidade;
- * Colaboração e redes;
- * Inclusão, diversidade e igualdade;
- * Inovação tecnológica e inteligência artificial;
- * Saúde e bem-estar;
- * Ética e integridade.

Juntos estruturamos uma visão integrada que assegura a relevância da UMinho a nível nacional e internacional, promovendo impacto positivo em todas as suas dimensões de atuação.

Inspirados por recomendações e agendas europeias, alinhamo-nos com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 2030), promovendo práticas de ciência aberta, inclusão digital e inovação relevante, posicionando a UMinho como uma universidade globalmente conectada e socialmente responsável.



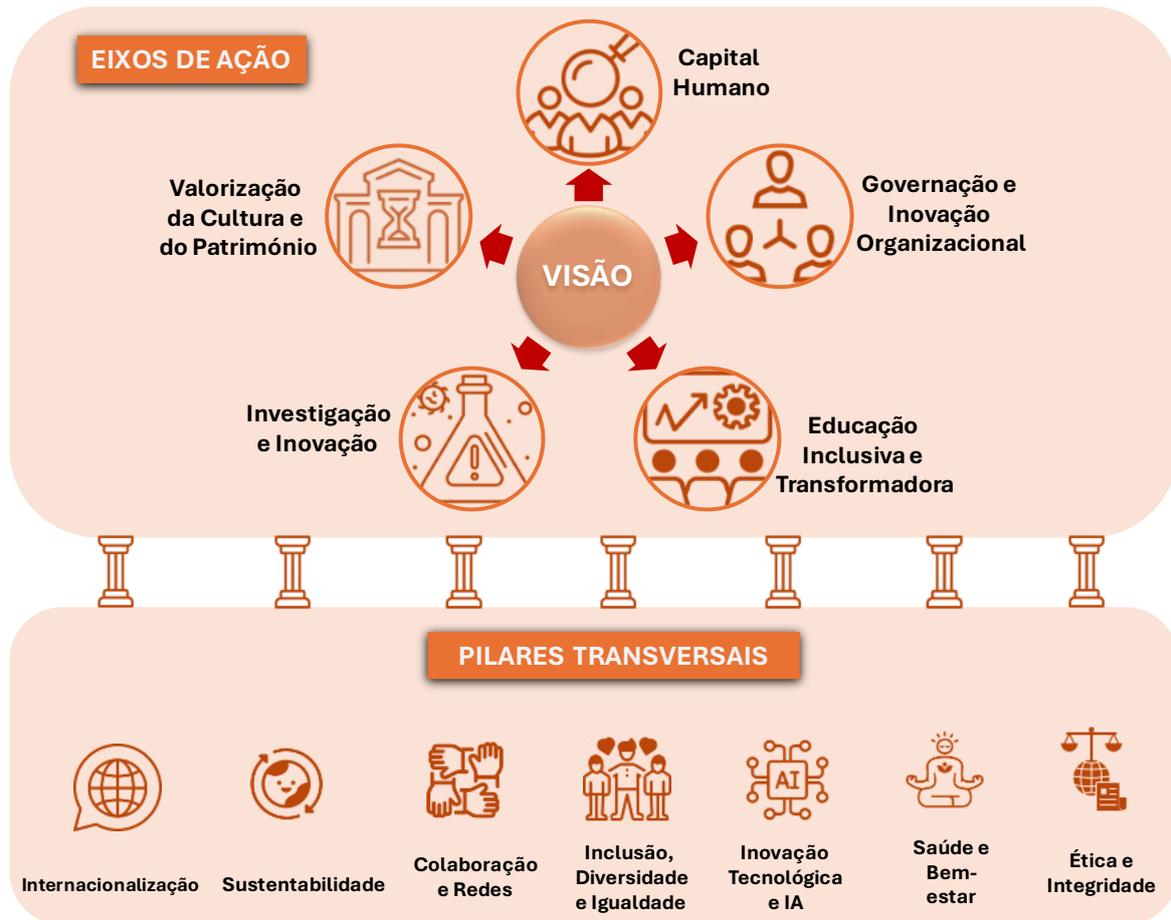


Figura 1 – Visão estratégica da lista, organizada em torno de 5 eixos de missão e 7 pilares transversais.

A NOSSA PROPOSTA DE VALOR

1. Valorização do capital humano: Promover um ambiente institucional que reconheça e recompense o mérito, valorize as carreiras, assegure a atração e retenção de talento, e garanta o bem-estar de todos os membros da comunidade académica.
2. Inovação organizacional: Adotar práticas sustentáveis que assegurem eficiência operacional e resiliência financeira e consolidar a modernização administrativa, agilizando e simplificando procedimentos.
3. Educação inclusiva e acessível: Expandir infraestruturas inclusivas e práticas pedagógicas inovadoras e recursos digitais acessíveis, promovendo igualdade de oportunidades, diversidade e sucesso académico.
4. Investigação e inovação de impacto global: Promover uma cultura positiva de investigação e inovação, a ciência aberta e a interdisciplinaridade, fortalecendo a conexão entre investigação fundamental e aplicada, com resultados acessíveis, reutilizáveis e orientados para o impacto societal.
5. Cultura como eixo estratégico: Preservar e valorizar o património histórico e arquitetónico da UMinho, e dinamizar a cultura como espaço de inovação, inclusão e diálogo, promovendo conexões entre arte, ciência e sociedade.
6. Sustentabilidade como compromisso transversal: Liderar ações alinhadas com os ODS, otimizando recursos e promovendo formação contínua para uma cidadania ativa e sustentável.



UMA LIDERANÇA INSPIRADORA E DETERMINADA

Sob a liderança de **Eugénio Campos Ferreira**, cuja trajetória profissional como docente, investigador, e responsável pela direção de cursos, de departamento, de centro de investigação, de unidade orgânica, além de membro do Conselho Geral e Vice-Reitor, reflete uma experiência e dedicação inequívoca à instituição, bem como um profundo conhecimento institucional, esta candidatura reforça a coesão da comunidade académica. Inspirada pelo lema "**Juntos, Transformamos o Futuro!**", a lista propõe não apenas assegurar uma representação robusta no Conselho Geral, mas também posicionar Eugénio C. Ferreira para uma futura candidatura a Reitor. O objetivo é liderar um projeto transformador, alicerçado num passado que nos orgulha, que enfrente os desafios emergentes e eleve a UMinho a novos patamares de excelência.

Acreditamos que a força de uma universidade está na sua capacidade de promover união, diversidade, bem-estar e o sucesso individual de cada membro da sua comunidade. Reconhecemos o papel essencial de estudantes, docentes, investigadores e pessoal técnico e administrativo como pilares fundamentais de uma universidade viva e dinâmica. O fortalecimento do **sentimento de pertença** e a **valorização das pessoas** estão no centro da nossa ação, garantindo que cada membro da comunidade académica se sinta integrado, valorizado e motivado a contribuir para o sucesso coletivo.

Este compromisso traduz-se numa visão estratégica de futuro, alicerçada nos valores de inclusão, inovação e responsabilidade social. Com uma aposta clara na valorização das pessoas e na eficiência organizacional, convidamos toda a comunidade a unir-se a este movimento, para "**Juntos, transformarmos**" a UMinho como uma universidade globalmente reconhecida e amplamente transformadora.





A UNIVERSIDADE

O cenário global atual, marcado por crises económicas, mudanças climáticas e avanços tecnológicos, desafia as universidades a serem agentes essenciais de resiliência e transformação societal.

A UMinho é reconhecida como uma das mais dinâmicas e inovadoras instituições de educação superior (IES) em Portugal, desempenhando um papel fundamental na qualificação de pessoas e no desenvolvimento social, económico, tecnológico e científico, tanto a nível regional como internacional. Com mais de 22.000 estudantes e uma vasta oferta educativa, a UMinho afirma-se como referência na educação, na investigação e na inovação. O seu sistema de investigação inclui 31 centros de investigação, dos quais 90% são classificados com Excelente e Muito Bom pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (FCT), refletindo o compromisso da instituição com a produção de conhecimento de impacto.

A forte aposta na inovação consolidou a UMinho como um motor de transformação, promovendo a transferência de tecnologia e potenciando a criação de valor para a sociedade e a economia. O recente lançamento da rede *UMinho Innovation Alliance* reforça esta estratégia, incentivando uma colaboração ativa entre a academia, o setor produtivo e a sociedade, e posicionando a Universidade como um polo de inovação com projeção global.

Ciente dos desafios da crescente competição global por talento, a UMinho tem vindo a fortalecer parcerias internacionais e a expandir o seu impacto regional através de colaborações com entidades públicas e privadas, promovendo a atração de estudantes e investigadores.

INTEGRAÇÃO NO ESPAÇO EUROPEU DE EDUCAÇÃO E INVESTIGAÇÃO

A integração no Espaço Europeu de Educação (EEA) e no Espaço Europeu de Investigação (ERA) apresenta desafios e oportunidades para as universidades europeias, incluindo para a UMinho. O EEA promove educação inclusiva e de alta qualidade, incentivando a mobilidade académica, a aprendizagem ao longo da vida e a inovação pedagógica. Para a UMinho, a participação ativa no EEA significa intensificar parcerias internacionais, adaptar a sua oferta educativa às necessidades emergentes da sociedade e reforçar o papel da universidade como promotora de coesão social e mobilidade interinstitucional.

Já o ERA concentra-se na criação de um ecossistema de investigação colaborativa, alinhando políticas nacionais e europeias, promovendo a ciência aberta e aumentando o impacto societal da investigação. No âmbito do ERA, as universidades desempenham um papel central na consolidação de redes de inovação e na transferência de conhecimento para a sociedade e o setor produtivo. Para a UMinho, o ERA é uma plataforma essencial para reforçar o impacto dos seus projetos de investigação, ampliar a colaboração transnacional em áreas estratégicas e captar recursos financeiros para atividades científicas.

A participação em redes como a Aliança Europeia **ARQUS** reforça a mobilidade académica e interdisciplinaridade, alinhando de forma estratégica a UMinho com os objetivos e prioridades do EEA e ERA. Este alinhamento consolida a UMinho como uma universidade aberta, colaborativa e comprometida com a construção de uma Europa mais inclusiva, sustentável e inovadora. Estas iniciativas oferecem à instituição um quadro estruturado para expandir as suas capacidades e fortalecer o seu impacto tanto a nível regional quanto internacional.



OS RELATÓRIOS LETTA, DRAGHI E HEITOR: DIRETRIZES ESTRATÉGICAS PARA O FUTURO DAS UNIVERSIDADES

A evolução das universidades europeias e o seu papel na sociedade têm sido objeto de reflexão e análise em diversos relatórios estratégicos. Entre os mais relevantes, destacam-se os relatórios **Letta**, **Draghi** e **Heitor**, que oferecem diretrizes fundamentais para a consolidação de uma educação superior mais inovadora, sustentável e competitiva à escala global.

O **Relatório Letta** propõe uma visão estratégica para o fortalecimento do Espaço Europeu de Educação Superior e de Investigação, inserido no contexto da defesa de uma nova "Quinta Liberdade" na União Europeia – a **livre circulação do conhecimento, da investigação e da inovação**. A proposta sublinha a necessidade de reforçar a cooperação entre instituições de educação superior na Europa, fomentar o investimento na mobilidade de investigadores e estudantes e criar condições para um financiamento sustentável e eficiente das universidades, garantindo que estas possam competir a nível global. Para a UMinho, isso significa reforçar redes, como é o exemplo da **Arqus**, e liderar soluções para desafios globais como a transição climática, a transformação digital e o envelhecimento populacional.

O **Relatório Draghi** enfatiza a urgência de um novo paradigma para a competitividade europeia, assente na criação de uma verdadeira **União de Investigação e Inovação**. Defende um financiamento estruturado e integrado da investigação, através de uma abordagem que combine fundos europeus, nacionais e privados. Salienta, ainda, a importância da **educação e do desenvolvimento de competências**, promovendo a criação de programas académicos inovadores que respondam às exigências da economia digital e sustentável. Além disso, aponta para a necessidade de um apoio robusto ao **empreendedorismo académico** e tecnológico, incentivando a criação de *startups* e *spin-offs* a partir da investigação universitária.

O **Relatório Heitor**, "*Align, Act, Accelerate*", destaca o papel da **investigação, tecnologia e inovação** para a competitividade europeia, apelando a maior financiamento público e privado em ciência e inovação e à criação de um ecossistema europeu de inovação, onde as universidades desempenham um papel central na transferência de tecnologia, no desenvolvimento de competências digitais e na promoção da interdisciplinaridade. A sua visão salienta a urgência de impulsionar o impacto societal da investigação, promovendo a colaboração entre universidades, indústria e sociedade civil. Para a UMinho, isso implica consolidar iniciativas como as parcerias com atores da região incluindo as Agendas Mobilizadoras do PRR, reforçando o seu contributo para a economia e a inovação tecnológicas.

A convergência das recomendações destes relatórios demonstra que o futuro das universidades europeias depende de políticas ambiciosas que reforcem a sua autonomia, capacidade de inovação e impacto societal. A UMinho deve posicionar-se como um agente ativo nesta transformação, garantindo que os seus programas e estratégias estejam alinhados com estas diretrizes, promovendo a excelência académica, a internacionalização e a valorização do conhecimento.

A UNIVERSIDADE NA INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE E A AFIRMAÇÃO INSTITUCIONAL

As universidades desempenham um papel central no desenvolvimento das sociedades, indo muito além da formação de profissionais e da produção de conhecimento científico. Enquanto instituições de referência, têm a responsabilidade de estabelecer uma relação dinâmica com o meio envolvente, contribuindo ativamente para o progresso social, económico e cultural.

A ligação das universidades à sociedade deve materializar-se na interação com um vasto conjunto de atores, incluindo empresas, instituições públicas e organizações da sociedade civil. Esta cooperação estratégica permite a transferência eficaz de conhecimento e tecnologia, promovendo a inovação, a competitividade e a criação de soluções para desafios regionais, nacionais e globais.

Para maximizar o seu impacto, as universidades devem adotar modelos de inovação aberta e fomentar parcerias interdisciplinares, consolidando-se como polos de desenvolvimento regional, nacional e internacional. O seu compromisso com o bem comum reflete-se na promoção da sustentabilidade, na defesa da inclusão e diversidade e na participação ativa na formulação de políticas públicas que moldam o futuro da educação, da ciência e da inovação.

Neste contexto, é essencial que as universidades assumam um papel de liderança, reforçando a sua projeção institucional e afirmando-se como agentes transformadores da sociedade. Isso exige um compromisso contínuo com a excelência académica e científica, com a responsabilidade social e com a criação de um impacto positivo persistente.

A REVISÃO DO RJIES

A proposta de revisão em curso do Regime Jurídico das Instituições de Educação Superior (RJIES) visa modernizar e garantir a sustentabilidade das universidades portuguesas. Entre as medidas destacam-se:

- * Maior autonomia financeira e de gestão, permitindo às universidades maior flexibilidade e eficiência na alocação de recursos humanos e materiais;
- * Estabilidade e previsibilidade orçamental, dissociando o financiamento dos ciclos políticos para garantir estratégias de médio e longo prazo;
- * Promoção da inovação e bem-estar académico, incluindo iniciativas para saúde mental e integração dos estudantes;
- * Medidas contra a endogamia, incentivando diversidade e meritocracia no recrutamento;
- * Alteração da representatividade no Conselho Geral de docentes e investigadores, dos estudantes e do pessoal técnico e administrativo.
- * Proposta de eleição direta do Reitor, com participação ponderada de toda a comunidade académica, incluindo *alumni*.

Para a UMinho, estas mudanças oferecem uma oportunidade para fortalecer a sua missão, mas também exigem uma estratégia cuidadosa para integrar novos modelos de gestão e assegurar a sustentabilidade do seu financiamento.

A RENOVAÇÃO DO CORPO DOCENTE

A UMinho enfrenta um desafio significativo com a previsão de mais de uma centena de docentes a aposentarem-se até 2027, o que exige uma abordagem estratégica e estruturada para assegurar a continuidade e a qualidade do ensino e da investigação. Neste cenário, torna-se fundamental antecipar essas transições, assegurando uma resposta estratégica e eficaz ao dimensionar com precisão as necessidades futuras com base numa análise das áreas mais impactadas pelas saídas previstas e priorizando a alocação de recursos em domínios estratégicos. Para reforçar essa abordagem, é igualmente essencial que este se articule com programas de apoio ao recrutamento para posições de carreira, de modo a assegurar a captação de talentos e a promoção de trajetórias académicas sustentáveis.

O REFORÇO DA ESTABILIDADE DE CARREIRAS PARA OS INVESTIGADORES

Os investigadores são fundamentais para a excelência e relevância científica da UMinho, mas a estabilidade nas suas carreiras continua a ser um desafio crítico. Reconhecendo esta necessidade, a Universidade tem vindo a adotar medidas para fortalecer as trajetórias dos seus investigadores, promovendo a sua integração nas carreiras (de investigação, docente e de técnico doutorado de ciência e tecnologia) e assegurando condições adequadas para o desenvolvimento das suas atividades. Para além disso, o papel dos investigadores é igualmente crucial para a sustentabilidade financeira da UMinho, uma vez que a sua capacidade de captar financiamento competitivo, estabelecer parcerias estratégicas e contribuir para a transferência de conhecimento representa um pilar essencial para a sustentabilidade e crescimento da instituição.

Neste contexto, instrumentos como o FCT-Tenure e o CEEC Institucional representaram uma oportunidade para consolidar a estabilidade das carreiras científicas na UMinho. Estes mecanismos estão a possibilitar a integração de 88 investigadores em posições permanentes, promovendo a retenção de talento e incentivando a excelência na investigação. Para a UMinho, a implementação do FCT-Tenure, acrescentando a outras iniciativas, veio fortalecer a sua capacidade de atrair e reter os melhores investigadores.

O PAPEL DOS ESTUDANTES

Os estudantes têm um papel essencial na definição da identidade e missão da UMinho. A sua participação nos processos de decisão, como no Conselho Geral, assegura que as políticas institucionais refletem as suas perspetivas, promovendo uma universidade mais inclusiva e responsiva. Este papel está a ser reforçado pela proposta de revisão do RJIES, que visa ampliar a representatividade estudantil nos órgãos de governação das IES, fortalecendo o seu contributo para a definição estratégica.

Além disso, os estudantes dinamizam iniciativas que enriquecem a vida académica, desde projetos pedagógicos e culturais até atividades de voluntariado e de empreendedorismo, fortalecendo a ligação da UMinho à sociedade. À medida que a universidade enfrenta desafios globais como a digitalização e a sustentabilidade, o papel dos estudantes na cocriação de soluções é indispensável, reforçando o carácter inovador e colaborativo da UMinho e garantindo a sua relevância futura.

O PAPEL DO PESSOAL TÉCNICO E ADMINISTRATIVO

O pessoal técnico e administrativo da UMinho é essencial para a concretização da sua missão de ensino, investigação e interação com a sociedade. Este grupo de profissionais contribui com a sua dedicação e competência para a operacionalização das estratégias institucionais, garantindo eficiência, qualidade e inovação em processos administrativos e técnicos.

A Comissão de Trabalhadores da UMinho e a Associação de Funcionários da UMinho, entidades que promovem a coesão e o diálogo interprofissional, desempenham um papel crucial na representação e defesa dos interesses coletivos, fomentando a colaboração entre docentes, investigadores e técnicos. Estas estruturas são fundamentais para assegurar uma gestão participativa, que valorize o papel de cada membro da academia e promova um ambiente de trabalho inclusivo, justo e sustentável.

Reconhecer e potenciar o contributo deste grupo é investir no futuro da UMinho enquanto instituição de referência.

O PAPEL DO CONSELHO GERAL DA UMINHO

O Conselho Geral da Universidade do Minho é um pilar estratégico na definição e supervisão das orientações que guiam o futuro da Instituição, assegurando que as suas políticas e iniciativas estão alinhadas com as necessidades da comunidade académica e os desafios da sociedade. Reconhecemos a relevância deste órgão na promoção de um modelo de governação que privilegie a coesão institucional, a transparência e a participação, essenciais para consolidar o papel da UMinho como uma universidade de referência no ensino, na investigação, na inovação e na cultura.

A ação que nos propomos desenvolver no Conselho Geral será pautada por um conjunto de orientações que refletem a nossa visão estratégica para o futuro da UMinho. Estas orientações resultam de uma análise rigorosa das circunstâncias internas e externas que impactam a Universidade e da necessidade de superar os bloqueios internos que, muitas vezes, limitam a sua capacidade de adaptação e crescimento.

Propomos uma **articulação mais forte e regular entre o Conselho Geral e os órgãos da Universidade**, como o Senado Académico, as Unidades Orgânicas, as Subunidades e as Unidades de Serviços. Acreditamos que este diálogo reforçado é essencial para garantir que as decisões estratégicas são amplamente informadas, representativas e alinhadas com a diversidade e especificidades das diferentes áreas institucionais. Neste sentido, comprometemo-nos a implementar iniciativas como as sessões regulares intituladas "*O Conselho Geral conversa com...*", que terão como objetivo criar espaços de diálogo direto entre o Conselho Geral e a comunidade académica.

Além disso, destacamos a importância de o Conselho Geral adotar uma postura ativa na monitorização e avaliação contínua das políticas institucionais, assegurando que estas promovem a sustentabilidade, a inovação e a valorização do capital humano. Pretendemos igualmente fomentar um ambiente que estimule o desenvolvimento de soluções colaborativas e sustentáveis para os desafios institucionais, fortalecendo a capacidade da Universidade em responder de forma ágil e eficaz às exigências externas.

O Conselho Geral deve afirmar-se como um espaço de reflexão estratégica, de diálogo construtivo e de ação transformadora, corporizando uma visão de futuro que permita à

UMinho consolidar-se como um motor de progresso académico, científico e social, sempre em sintonia com os valores de inclusão, ética e excelência que orientam a sua missão.

CAMINHOS PARA O FUTURO

O futuro das universidades portuguesas, incluindo a UMinho, depende de uma visão clara que integre o fortalecimento da internacionalização, ampliando redes globais e promovendo a mobilidade académica no âmbito do EEA e ERA, e a inovação na educação, com a integração de tecnologias emergentes e programas flexíveis que preparem os estudantes para os desafios futuros. A sustentabilidade e uma governação responsável, alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), devem ser prioridades, assim como a adoção de novos modelos de avaliação da investigação.

A UMinho encontra-se num momento decisivo, enfrentando simultaneamente desafios e oportunidades que moldarão o seu futuro como instituição de referência. A integração nas agendas europeias, a adaptação às reformas nacionais e o fortalecimento do impacto local e global são essenciais para consolidar a sua posição. Com uma abordagem inovadora e uma visão estratégica bem delineada, a UMinho estará preparada para liderar uma educação superior mais inclusiva, sustentável e resiliente, alinhando-se com as exigências de um mundo em constante transformação.

O papel das universidades como motores de mudança não se limita à sala de aula e aos laboratórios, mas expande-se para o seu impacto na sociedade. Para a UMinho, isso traduz-se no fortalecimento das conexões locais, regionais, nacionais e globais, apostando em estratégias que consolidem a sua integração nas agendas europeias e internacionais. É crucial reforçar o papel da Universidade como agente de transformação local e global, investindo em iniciativas que aliem ensino, investigação e inovação às necessidades da sociedade.

Paralelamente, a renovação do corpo docente e a estabilização das carreiras académicas e de investigação representam pilares estratégicos para assegurar a continuidade da excelência e competitividade. A adoção de tecnologias emergentes e a promoção da ética na utilização de ferramentas digitais devem alavancar a criação de um ecossistema académico resiliente e inovador.

Ao integrar práticas de ciência aberta, sustentabilidade e internacionalização, a UMinho posiciona-se como uma referência nacional e europeia, garantindo um legado que combina relevância académica com impacto societal.

IDEÁRIO DA LISTA A



Visão para o Futuro

Preconizamos uma visão integrada e ambiciosa que alinha a missão da UMinho aos desafios globais e regionais, articulada em cinco eixos principais de ação:

1. **Capital humano:** Posicionar a UMinho como um ecossistema atrativo, dinâmico e inovador promovendo a **retenção, atração e valorização do talento**. Garantir condições que incentivem o desenvolvimento profissional e académico, captem talento e valorizem continuamente as competências da sua comunidade.
2. **Governança e inovação organizacional:** Promover uma gestão participativa, transparente, e articulada com uma maior autonomia e responsabilização das unidades orgânicas.
3. **Educação transformadora e inclusiva:** Transformar a experiência educativa para promover inclusão, inovação e flexibilidade.
4. **Investigação e inovação:** Impulsionar a criação e a aplicação do conhecimento disruptivo, promovendo uma forte interação com a sociedade e cooperação com o tecido empresarial, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a competitividade da região, mas ambicionando um impacto na competitividade nacional e europeia.
5. **Valorização da cultura e do património:** Promover uma universidade aberta, inclusiva e inovadora, que valoriza o património e a cultura como motores de coesão, identidade e transformação societal.

Estas linhas são assentes em **pilares** que incluem internacionalização, sustentabilidade, inclusão, colaboração e redes, diversidade e igualdade de género, inovação tecnológica e inteligência artificial, saúde e bem-estar, ética e integridade.



Compromisso com o Futuro

A candidatura "**Juntos, Transformamos o Futuro!**" representa um apelo à ação coletiva, valorizando as contribuições de cada membro da comunidade, para construir uma Universidade mais inclusiva, sustentável e inovadora. Acreditamos que, **juntos**, podemos **transformar** desafios em oportunidades, elevando a UMinho a novos patamares de excelência.

Com esta visão, convidamos toda a comunidade a juntar-se a este projeto e a contribuir para um futuro mais promissor para a Universidade do Minho.



1. Capital Humano

Afirmamos o compromisso com a **valorização das pessoas**, o maior capital da nossa Academia, promovendo estratégias para **reter, atrair, desenvolver e consolidar talento**. Este objetivo é essencial para consolidar a excelência académica, científica e administrativa, contribuindo para o impacto global da instituição, reconhecendo o papel central do **indivíduo como agente de transformação de uma Universidade que se pretende moderna, justa e orientada para o futuro**.

1.1 Criação de um Ambiente Académico Inclusivo e Colaborativo

- * **Promoção de condições físicas e digitais de qualidade:** Definir como prioridade estratégica o fortalecimento de condições físicas e digitais que garantam um ambiente académico inclusivo e estimulante. Este objetivo deve orientar as decisões institucionais em matéria de investimento e gestão, assegurando um quadro que favoreça o bem-estar, a colaboração e a produtividade de toda a comunidade académica.
- * **Valorização das pessoas:** Estabelecer diretrizes que incentivem o reconhecimento formal dos desempenhos de mérito de docentes, investigadores, e pessoal técnico e administrativo, através de mecanismos como prémios, visibilidade institucional e criação de incentivos estratégicos, tais como acesso a formação avançada, oportunidades de progressão na carreira e recursos adicionais para projetos.
- * **Fomento da diversidade e da participação ativa:** Definir políticas que promovam um ambiente plural e inclusivo, onde todas as ideias, opiniões e culturas sejam valorizadas.
- * **Iniciativas de ascensão social:** Priorizar estratégias que posicionem a UMinho como um agente de transformação social, assegurando que estudantes de todos os contextos tenham acesso a oportunidades de crescimento e sucesso. Estas orientações devem focar-se na redução das desigualdades e no fortalecimento do papel da Universidade como promotora de justiça social.

1.2 Retenção e Atração de Talento

- * **Apoio à integração e ao desenvolvimento inicial de carreiras:** Conceber programas estratégicos de mentoria e acompanhamento para novos docentes e investigadores, facilitando a integração e o desenvolvimento inicial das suas carreiras, fortalecendo a conexão à comunidade académica e aos objetivos institucionais da UMinho.
- * **Avaliação, promoção e trajetórias de carreira claras:** Desenvolver estratégias transparentes para a progressão para as categorias intermédias e de topo das carreiras docentes e de investigação, em conformidade com as tendências mais recentes na avaliação, como as preconizadas pela CoARA (*Coalition for Advancing Research Assessment*), uma área em que a UMinho tem assumido liderança e um papel ativo na construção de ações concretas de implementação de boas práticas. Este esforço deve valorizar o mérito e a qualidade, atendendo à especificidade de cada área científica.



- * **Promoção do bem-estar:** Consolidar políticas estratégicas de conciliação entre a vida pessoal e profissional, promovendo horários flexíveis e apoio estruturado à saúde mental (mais detalhe na secção 6.6).
- * **Capital semente para projetos:** Fomentar a criação de mecanismos de apoio financeiro que incentivem o arranque de projetos e fortaleçam a capacitação dos investigadores para captar financiamento externo.

1.3 Promoção do Desenvolvimento Profissional Contínuo

- * **Programas de formação:** Instituir um plano regular e estratégico para atualização e desenvolvimento de competências pedagógicas e científicas, sustentado em abordagens baseadas nas melhores evidências e em boas práticas, promovendo o intercâmbio de conhecimentos a nível interno e com outras instituições.
- * **Fomento da interdisciplinaridade e internacionalização:** Incentivar projetos de alto impacto focados em desafios contemporâneos e resolução de problemas complexos, fomentando colaborações internacionais através da facilitação da mobilidade de docentes e investigadores.

1.4 Planeamento a Longo Prazo e Sustentabilidade

- * **Renovação do corpo docente e contratação de investigadores:** priorizar estratégias que assegurem o recrutamento de docentes e investigadores, com um planeamento que tenha em conta a dimensão muito significativa de aposentações de docentes em curso. Este planeamento deve possibilitar a integração atempada de novos profissionais, promovendo a sobreposição temporária entre docentes experientes e recém-contratados, assegurando a transferência de conhecimento. A renovação deve também ser assegurada pelo recrutamento de jovens talentos com formação avançada, capazes de assumirem compromissos e de serem agentes transformadores no espaço da educação superior.
- * **Estabilização da carreira de investigadores:** Aposta no reforço da estabilidade contratual nas carreiras de investigação e apoio à investigação, promovendo a transição para contratos permanentes sempre que possível. Este objetivo será alcançado através da utilização de programas de incentivo tais como o programa FCT-Tenure ou equivalente, verbas adicionais previstas no Orçamento do Estado para atividades de investigação e receitas próprias da UMinho.

Uma política integrada e proativa de gestão de capital humano na UMinho, alinhada com as melhores práticas Europeias, reforçará a sua posição como uma instituição de referência global. Ao focar no bem-estar, no desenvolvimento profissional e em condições de trabalho atrativas, a Universidade contribuirá não só para o crescimento da sua comunidade, mas também para o desenvolvimento da região e do país.



2. Governação e Inovação Organizacional

A governação da UMinho deve refletir uma visão inclusiva, participativa e transparente, reconhecendo o papel essencial de toda a comunidade académica no fortalecimento institucional. Propomos uma estrutura organizacional que promova a **coesão**, **valorize a diversidade** e incentive o envolvimento ativo de todos na construção de decisões estratégicas. Paralelamente, reafirmamos o **compromisso com a autonomia e responsabilização** das unidades orgânicas, fomentando a sua capacidade de decisão, enquanto se **simplificam os processos administrativos** para garantir uma maior agilidade e eficiência. Este modelo de governação visa reforçar o **sentimento de pertença** e criar uma **cultura de responsabilidade partilhada**, essencial para enfrentar os desafios globais e assegurar a sustentabilidade financeira e a relevância da UMinho.

2.1 Reforço das Políticas de Consolidação da Agilização e Simplificação Administrativa

É essencial dar continuidade aos avanços significativos na simplificação e agilização dos processos institucionais pois a sua complexidade compromete a plena eficácia das operações. Por isso torna-se imperativa a implementação de medidas que promovam procedimentos ainda mais funcionais e eficazes.

- * **Automatização e digitalização:** Promover a adoção de sistemas integrados de gestão que reduzam redundâncias e promovam a interoperabilidade entre serviços centrais e as UO.
- * **Agilização de processos internos:** Garantir a implementação eficaz e a uniformização de protocolos para a gestão de projetos de investigação, aquisição de bens e contratação de recursos humanos, reduzindo atrasos e ineficiências.
- * **Gestão orientada por resultados:** Instituir métricas objetivas e sistemas de acompanhamento contínuo que permitam monitorizar os impactos das simplificações administrativas e ajustar estratégias à medida das necessidades identificadas.

2.2 Fortalecimento das Unidades Orgânicas e Respeito pela Diversidade

Reconhecendo a centralidade das UO na estrutura e funcionamento da UMinho, comprometemo-nos a promover políticas que **fortaleçam a sua capacidade estratégica e operacional**, assegurando simultaneamente a coesão institucional e o respeito pela diversidade. Neste sentido, propomos as seguintes orientações estratégicas:

- * **Diferenciação e alinhamento estratégico:** Reconhecer e valorizar as especificidades das UO, ajustando abordagens institucionais às suas diferentes necessidades e dinâmicas. Esta diferenciação deve ser acompanhada por uma visão integrada da Universidade, garantindo que a diversificação das UO contribua para o fortalecimento do projeto institucional comum
- * **Reforço da autonomia com responsabilidade:** Garantir que as UO disponham de autonomia administrativa e financeira efetiva no exercício das suas competências, nomeadamente na gestão corrente, na autorização de despesas e na execução de



atos administrativos, dentro de limites ampliados. Essa autonomia deve ser acompanhada por mecanismos claros de **responsabilização e prestação de contas**, assegurando a transparência e a sustentabilidade das decisões tomadas. Além disso, deve ser facilitada a elaboração de documentos previsionais plurianuais, incentivando o **planeamento estratégico de longo prazo**.

- * **Apoio à gestão financeira e operacional:** Promover a criação de mecanismos técnicos e administrativos que otimizem a gestão financeira e a execução orçamental das UO, assegurando eficiência e eficácia nas suas atividades. Simultaneamente, é crucial simplificar os procedimentos internos, conforme preconizado em 2.1, de modo a garantir que as novas competências possam ser exercidas sem burocracia excessiva, reduzindo barreiras operacionais e facilitando a adaptação das unidades às suas ampliadas responsabilidades.
- * **Monitorização e melhoria contínua:** Desenvolver sistemas estratégicos de monitorização e avaliação do impacto das práticas de autonomia administrativa e financeira, promovendo uma cultura institucional de aprendizagem e adaptação. A partilha de boas práticas entre as UO deve ser incentivada como forma de reforço da coesão e do desempenho global da Universidade.
- * **Capacitação e desenvolvimento de competências:** Apostar no reforço contínuo das competências dos técnicos e responsáveis das UO através de programas de formação regulares, especialmente nas áreas de gestão orçamental e administrativa, garantindo uma adaptação eficaz às novas responsabilidades e um desempenho alinhado com as melhores práticas institucionais.

2.3 Inovação Organizacional

A UMinho deve assumir-se como uma instituição de referência em práticas inovadoras de governação, respondendo às exigências de uma educação superior moderna, focando nas seguintes medidas:

- * **Diálogo Estratégico entre o Conselho Geral e a Academia:** Propor sessões regulares intituladas "*O Conselho Geral conversa com...*", criando um espaço de interação destinado a auscultar e dialogar diretamente com a comunidade académica. Estas sessões deverão seguir um modelo rotativo, ocorrendo em diferentes locais dos campi, garantindo maior proximidade, inclusão e representatividade das diversas realidades institucionais, fortalecendo a participação, a transparência e a construção coletiva de soluções para os desafios institucionais.
- * **Promoção de canais de comunicação acessíveis e eficientes:** Fomentar canais de comunicação diretos, acessíveis e alinhados com os princípios de transparência e inclusão, garantindo que toda a comunidade académica possa participar ativamente no diálogo institucional. Esta estratégia deverá integrar soluções digitais interativas, aliadas a práticas regulares de partilha estratégica de informações, promovendo um ambiente colaborativo e a auscultação contínua das unidades e serviços, com o objetivo de fortalecer a coesão e a confiança institucional.
- * **Monitorização estratégica para decisões informadas:** Fomentar sistemas de monitorização contínua das necessidades das unidades (orgânicas e de serviços), garantindo decisões informadas e adaptadas a contextos em constante evolução.



Este sistema integrará indicadores-chave de desempenho (*KPIs*) para avaliar a eficácia das políticas e processos, permitindo ajustes estratégicos e promovendo uma melhoria contínua.

- * **Fomento de uma cultura organizacional colaborativa:** Promover espaços de partilha entre unidades (orgânicas e de serviços), reforçando a cooperação e o alinhamento estratégico. Este esforço incluirá o fortalecimento da comunicação e integração entre os serviços de suporte e as unidades académicas, de forma a garantir que os recursos, formações e serviços disponíveis sejam plenamente aproveitados e alinhados às necessidades da comunidade académica.
- * **Promoção de parcerias estratégicas:** Recomendar o alargamento de colaborações com redes de ensino e investigação nacionais e internacionais, promovendo a partilha de boas práticas em governação e organização. Prioriza-se a adesão a iniciativas estratégicas, como alianças universitárias e programas de cooperação multilateral, com foco na troca de experiências em gestão eficiente, inovação organizacional e promoção de ambientes inclusivos, reforçando a posição da Universidade como instituição de referência.

2.4 Avaliação da Qualidade

A promoção de uma cultura de qualidade é essencial para reforçar a relevância e a competitividade da Universidade. Este compromisso deve assentar no seguinte:

- * **Simplificação e desburocratização dos processos de monitorização:** Induzir a revisão do SIGAQ para assegurar avaliações qualitativas, participativas e ajustadas às especificidades de cada UO.
- * **Feedback ativo e construtivo:** Reforçar mecanismos de devolução de resultados das avaliações, assegurando que docentes, estudantes e investigadores recebam *feedback* claro, detalhado e orientado para a melhoria contínua, promovendo um diálogo construtivo que valorize os seus pontos fortes e identifique oportunidades específicas de desenvolvimento.
- * **Reconhecimento do mérito:** Implementar incentivos claros para as unidades e indivíduos que demonstrem padrões elevados de desempenho, promovendo uma cultura de mérito alinhada com os objetivos institucionais.

Com a implementação destas orientações, a UMinho não só reforçará a sua capacidade de resposta aos desafios contemporâneos, como também se posicionará como uma instituição exemplar na gestão universitária, combinando robustez, flexibilidade e inovação. Este modelo de governação, ancorado na transparência, na participação inclusiva e na valorização do capital humano, assegurará a contínua relevância e liderança da Universidade, tanto no contexto nacional como internacional, promovendo um impacto transformador na educação superior e na sociedade.



3. Educação Transformadora e Inclusiva

*Comprometemo-nos com uma visão de educação **aberta, transformadora e inclusiva**, orientada para a formação de cidadãos capazes de moldar criticamente o futuro, com base no respeito pelos valores fundamentais e aptos a responder de forma eficaz aos desafios globais. Pretendemos, assim, consolidar o papel da UMinho como uma instituição de referência a nível nacional e internacional. Para materializar esta visão, propomos as seguintes linhas estratégicas no domínio da Educação.*

3.1 Educação Centrada nas Relações Pedagógicas e no Ser Humano

Adotar como prioridade estratégica a promoção de ambientes de aprendizagem que privilegiem a **centralidade do estudante** e a valorização das relações pedagógicas. Para tal, é essencial fomentar práticas pedagógicas que enriqueçam a interação na sala de aula, promovendo a inclusão e o **sucesso educativo**, em especial para estudantes do 1.º ciclo. Esta abordagem contribuirá para a superação de barreiras e desigualdades, reforçando o compromisso da UMinho em garantir uma **educação humanista** e inclusiva.

Valorização dos **canais de comunicação** com os estudantes: É fundamental valorizar e reforçar os canais de comunicação com os estudantes, garantindo que as suas necessidades e sugestões sejam ouvidas e consideradas pela universidade.

Estimular a participação dos **estudantes em órgãos** de decisão, como os Conselhos Pedagógicos, é essencial para fortalecer a sua voz na definição das políticas e práticas educativas, garantindo que as decisões institucionais reflitam as suas perspetivas e contribuam para uma universidade mais inclusiva e colaborativa.

Valorizar o papel do **delegado de turma**, reconhecendo a sua função de ligação entre os estudantes e a instituição, como elemento chave para o diálogo e a resolução de questões que afetam diretamente a comunidade estudantil. Este reconhecimento será fundamental para promover a responsabilidade e o envolvimento ativo dos estudantes nas questões académicas e sociais da universidade.

3.2 Educação Inclusiva e Acessível

Priorizar políticas que assegurem a **acessibilidade plena** através de uma abordagem integrada que inclua a modernização e adequação inclusiva das infraestruturas existentes, o desenvolvimento de plataformas digitais acessíveis e a adoção de práticas pedagógicas diversificadas. Esta estratégia deve também fomentar a internacionalização, ampliando a oferta de unidades curriculares em **inglês** para atrair mais **estudantes internacionais** e assegurar a sua plena integração na comunidade académica. Adicionalmente, é essencial reforçar programas de **mentoria e tutoria** personalizada, capazes de responder de forma eficaz às necessidades individuais dos estudantes, proporcionando uma experiência educativa **inclusiva**, personalizada e alinhada a uma visão global.



3.3 Fortalecimento do Ensino e Valorização Docente

Promover uma política de consolidação da qualidade das experiências curriculares dos estudantes através de uma política integrada que fortaleça o apoio aos docentes no desenvolvimento das suas **práticas pedagógicas**, valorizando o investimento na docência e promovendo uma **paridade efetiva de reconhecimento** entre a docência e a investigação, tanto no recrutamento como na progressão na carreira. Para reforçar esta estratégia, será essencial dinamizar **prêmios de mérito pedagógico** que reconheçam a qualidade na prática educativa, na inovação pedagógica e na promoção de um ensino de qualidade. Estes prêmios atuarão como incentivo adicional à melhoria contínua da qualidade pedagógica e à motivação dos docentes, contribuindo para um ambiente académico inclusivo e colaborativo.

3.4 Flexibilidade e Inovação Curricular

Definição de uma estratégia que expanda o conceito de **formação ao longo da vida**, oferecendo oportunidades contínuas de desenvolvimento de competências para estudantes e profissionais. Esta abordagem estratégica deve assegurar a capacidade da UMinho de responder às rápidas transformações do mercado de trabalho e da sociedade, reforçando a sua relevância no contexto regional e global.

Neste âmbito, é fundamental promover programas direcionados à inclusão digital de populações adultas sem formação superior, contribuindo para a redução de desigualdades e para o fortalecimento da coesão social. Estas iniciativas devem ampliar o impacto social da UMinho, consolidando o seu papel como agente transformador na capacitação de cidadãos para os desafios da era digital e para o desenvolvimento sustentável da região e do país.

Para concretizar esta visão, é essencial priorizar:

- * **Desenvolvimento de formações inovadoras:** Incentivar a criação de cursos e formações de curta duração, como **microcredenciais**, que respondam às mudanças da sociedade e aos desafios globais e locais. Estas formações devem promover **competências transdisciplinares** e assegurar o seu alinhamento com a procura, garantindo ainda que sejam contabilizadas para efeitos de serviço docente, fomentando a adesão dos professores a esta prática inovadora.
- * **Promoção da interdisciplinaridade:** Definir como prioridade a integração de UCs complementares, permitindo que os estudantes desenvolvam uma educação mais ampla e adaptada às exigências contemporâneas. Este modelo curricular reforça a flexibilidade e a inovação, estimulando o pensamento crítico e colaborativo.
- * **Reconhecimento formal de competências:** Estabelecer orientações para que as novas competências adquiridas por meio destas iniciativas sejam formalmente reconhecidas, contribuindo para a progressão académica e profissional dos estudantes, bem como para a valorização do papel da Universidade como agente de transformação social.



3.5 Internacionalização Estratégica

Fortalecer parcerias estratégicas no Espaço Europeu de Educação Superior com ênfase na ARQUS, fomentando a **mobilidade** de docentes, investigadores e de pessoal técnico e administrativo, de Unidades de Serviço e UO, envolvido no apoio à educação. Promover a adoção de modelos inovadores de mobilidade e o fortalecimento de projetos colaborativos, visando proporcionar experiências interculturais enriquecedoras. Além disso, é fundamental valorizar e reconhecer o impacto da mobilidade na avaliação dos docentes, destacando tanto a qualidade quanto a quantidade das mobilidades em contexto de lecionação em universidades parceiras, especialmente no âmbito do programa Erasmus+.

3.6 Integração Ética da Tecnologia

Fomentar a integração, de forma ética, crítica e responsável, da **Inteligência Artificial** e outras **tecnologias emergentes**, consolidando a UMinho como uma referência em termos de integridade na adoção de inovações tecnológicas. Esta estratégia deve incluir ações específicas de capacitação e formação para docentes, investigadores e estudantes, assegurando a sua preparação para lidar com os desafios e oportunidades destas tecnologias de forma informada e responsável.

3.7 Valorização da Formação Doutoral e do Colégio Doutoral

Reforçar a educação doutoral na UMinho, impulsionada pelo Colégio Doutoral, em alinhamento com os mais elevados padrões europeus e as diretrizes da *European University Association* (EUA) e do seu *Council for Doctoral Education* (EUA-CDE). Esta estratégia passa pela promoção de programas interdisciplinares focados em desafios globais, assegurando a coordenação e acompanhamento eficaz dos estudantes. Deve ainda incluir formações complementares em competências transversais, como inovação, ética e comunicação científica, bem como estimular a internacionalização através de parcerias estratégicas e oportunidades de coorientação. Paralelamente, importa fortalecer iniciativas que potenciem o desenvolvimento de carreiras, preparando os doutorados para contribuir de forma significativa nos contextos académico, industrial e social.

3.8 Promoção do Bem-estar

Promover estratégias integradas para o **bem-estar** físico e emocional de toda a comunidade académica, com uma abordagem focada na prevenção e no suporte à **saúde mental**, através do reforço de serviços especializados de apoio psicológico, iniciativas de formação sobre resiliência e desenvolvimento pessoal, e a criação de canais seguros e confidenciais para a denúncia e tratamento de casos de assédio. A prioridade será fomentar uma cultura de **respeito, empatia e inclusão**, valorizando a **integridade** e a **dignidade** de todos os membros da comunidade. Mais detalhe na secção 6.6.

Com este conjunto de propostas, reafirmamos o compromisso de liderar uma transformação educacional que capacite a UMinho para enfrentar os desafios do futuro. Pretendemos consolidar uma comunidade académica inclusiva e inovadora, globalmente conectada e fortemente empenhada no avanço social, cultural e científico, garantindo que a educação seja um motor estratégico de desenvolvimento sustentável e impacto positivo na sociedade.



4. Investigação e Inovação

*Assumimos a investigação e a inovação como eixos fundamentais da missão da UMinho, promovendo a produção de conhecimento de elevado impacto e a sua aplicação para enfrentar os desafios globais e impulsionar o progresso societal. Priorizamos a **interdisciplinaridade e multidisciplinaridade, a colaboração e a internacionalização**, consolidando a UMinho como um centro de inovação e criatividade que transforma ideias em soluções impactantes para a sociedade e a economia.*

Neste contexto, o Conselho Geral deve definir orientações e acompanhar a implementação de iniciativas que assegurem a integração da investigação e da inovação como motores estratégicos da Universidade, promovendo a qualidade, a colaboração e o impacto societal, propondo-se as seguintes iniciativas.

4.1 Agilização e Simplificação da Gestão da Investigação

Reconhecendo a importância de agilizar e simplificar os processos administrativos na submissão e execução de projetos de investigação, a UMinho deve priorizar medidas que promovam eficiência e transparência da gestão da investigação. Estas iniciativas, alinhadas às diretrizes gerais de simplificação administrativa estabelecidas no eixo 2. “Governança e Inovação Organizacional”, visam reduzir a burocracia e otimizar os recursos institucionais, assegurando que os investigadores possam concentrar-se na produção científica e na inovação.

- * **Reorganização de fluxos e integração de ferramentas digitais:** Fomentar a modernização administrativa através da simplificação dos fluxos de trabalho e da integração de tecnologias digitais avançadas, promovendo a eficiência operacional, a redução de barreiras burocráticas e a automação de processos repetitivos.
- * **Criação de um balcão único digital de apoio à investigação:** Promover a centralização e digitalização dos serviços de apoio à investigação através de uma plataforma integrada, que consolide informações, simplifique processos e fortaleça a acessibilidade e eficiência na gestão de projetos de investigação.
- * **Formação regular em gestão de projetos:** A simplificação administrativa deve ser acompanhada por ações de capacitação, destinadas a investigadores e técnicos administrativos, para assegurar o domínio das ferramentas digitais e a compreensão clara dos processos.

4.2 Infraestruturas e Recursos

- * **Modernização de espaços e equipamentos:** Defender a implementação de uma estratégia institucional para a modernização de espaços e equipamentos, com prioridade na renovação de laboratórios e plataformas tecnológicas, de forma a responder às exigências das práticas de investigação científica mais avançadas.
- * **Apoio à submissão de candidaturas:** Garantir o desenvolvimento de uma política institucional que fomente a criação de uma equipa especializada em suporte técnico e estratégico para a preparação de candidaturas a programas de financiamento



altamente competitivos, como, por exemplo, *ERC Grants*, *ERA Chairs* e *TEAMING*. Esta política deverá incluir, ainda, a promoção de formações regulares de capacitação de investigadores na elaboração de candidaturas competitivas e na gestão de projetos de grande escala.

- * **Espaços de Interação e Colaboração:** Defender a criação de espaços comuns de convívio informal, visando fomentar a colaboração interdisciplinar, promovendo um ambiente propício ao intercâmbio de ideias e ao desenvolvimento de parcerias inovadoras.

4.3 Reforço da Qualidade na Investigação

- * **Promoção de redes colaborativas:** Incentivar a participação em redes de colaboração interinstitucionais e transnacionais que reúnam investigadores de diferentes disciplinas e setores. Estas redes devem ser concebidas para enfrentar desafios globais e complexos, como a sustentabilidade, a saúde e a digitalização, através de abordagens inovadoras e interdisciplinares.
- * **Integração da investigação com a educação:** Fortalecer a articulação entre investigação e ensino, promovendo desde o início do percurso académico uma imersão dos estudantes nas práticas científicas, amplificando programas já existentes, como o “Prémio de Iniciação à Investigação Científica”, que integram os estudantes desde o 1.º ciclo em projetos de investigação inovadores e valorizando estas experiências na sua progressão académica e curricular.
- * **Estabilidade contratual e valorização de carreiras de investigação:** Aposta no reforço da estabilidade contratual nas carreiras de investigação e apoio à investigação, tal como descrito no ponto 1.2 “Retenção e Atração de Talento”, incluindo programas como o FCT-Tenure, as verbas do Orçamento do Estado e receitas próprias da UMinho.
- * **Criação de uma estrutura de desenvolvimento de carreira:** Defender a criação de uma estrutura promotora de trajetórias profissionais diversificadas, que coordene a implementação de formações, alinhadas com o *European Competence Framework for Researchers* (ResearchComp), assegurando que os investigadores desenvolvam competências relevantes para diferentes setores.
- * **Reforma dos processos de avaliação:** A adesão à **CoARA** posiciona a UMinho na vanguarda de um modelo de avaliação mais abrangente, orientado por critérios diversificados e ajustados às especificidades das áreas do saber, promovendo uma cultura de integridade científica e alinhamento com compromissos internacionais.

4.4 Inovação com Impacto Social e Económico

- * **Reforço de parcerias estratégicas e transferência de conhecimento:** A UMinho deve consolidar-se como um elo entre a investigação e a sociedade, promovendo parcerias estratégicas que amplifiquem o impacto societal da sua investigação. Inspirada no modelo de sucesso com a BOSCH, a Universidade deve expandir estas colaborações para setores estratégicos, alinhando-se às necessidades regionais, nacionais e globais. A aposta em incentivos e formação em áreas como propriedade intelectual e empreendedorismo será essencial para fortalecer estas dinâmicas.



- * **Promoção da inovação alinhada à sustentabilidade e ao desenvolvimento empresarial:** Alinhar as estratégias de investigação com as necessidades do tecido empresarial e os objetivos de sustentabilidade, promovendo soluções inovadoras em áreas prioritárias como transformação digital, economia circular e gestão de sistemas costeiros. Estas iniciativas devem integrar colaborações com redes internacionais, fomentando a cocriação de impacto.
- * **Incentivo à criação de *startups* e *spin-offs* académicos:** Fomentar a criação de *startups* e *spin-offs* académicos, assegurando formação para estudantes, docentes e investigadores em empreendedorismo, gestão de inovação, propriedade intelectual e modelos de negócio. Para garantir a sustentabilidade destas iniciativas, é essencial facilitar o acesso a financiamento inicial através de programas de capital semente, parcerias estratégicas com investidores e incentivos ao mecenato científico.
- * **Disseminação de conhecimento e literacia científica:** Intensificar a comunicação com a sociedade através de iniciativas de literacia científica, eventos e projetos colaborativos que aproximem a Universidade de públicos mais amplos. Esta abordagem deve destacar o impacto social do conhecimento produzido e reforçar o papel da UMinho como agente de transformação societal.

4.5 Internacionalização da Investigação

- * **Participação em redes internacionais:** Consolidar a posição global da UMinho, através de uma participação estratégica em consórcios e redes internacionais de investigação e inovação, reforçando o seu papel no Espaço Europeu de Educação Superior. A colaboração com a ARQUS, como exemplo relevante, demonstra o potencial destas alianças para promover programas conjuntos de ensino, investigação e inovação, ampliando a mobilidade académica, a partilha de boas práticas e a captação de recursos.
- * **Mobilidade de investigadores:** Fomentar a mobilidade internacional na investigação, promovendo a participação de investigadores em projetos, redes globais e centros de excelência. Este objetivo inclui o fortalecimento de parcerias estratégicas através de programas como o Fulbright, Marie Skłodowska-Curie Actions (MCSA), que possibilitam a formação avançada, o intercâmbio científico e a transferência de boas práticas.
- * **Atração de talentos:** Fomentar iniciativas como o ERA *Talent Platform*, que facilitam a circulação de talentos e reduzir obstáculos administrativos para investigadores e estudantes estrangeiros, garantindo apoio em processos de visto e integração. A obtenção do Selo Europeu de Excelência em Recursos Humanos para a Investigação (HRS4R) permitirá reforçar a atratividade da UMinho enquanto instituição comprometida com as melhores práticas de gestão de recursos humanos na investigação.

4.6 Ciência Aberta e Acessível

- * **Promoção da ciência aberta:** Afirmar a UMinho como instituição de referência na promoção da ciência aberta, reforçando o compromisso com os princípios FAIR (*Findable, Accessible, Interoperable, Reusable*) e alinhando-se com as melhores práticas europeias. Neste sentido, o Conselho Geral deve orientar políticas que



incentivem a adoção de modelos de acesso aberto, garantindo a visibilidade global da produção científica e a ampla reutilização do conhecimento, em benefício da sociedade e do avanço científico.

- * **Capacitação em gestão de dados científicos:** Promover uma cultura institucional que valorize a gestão ética e eficiente dos dados de investigação. Fomentar políticas que incentivem a integração de competências nesta área, assegurando que investigadores e estudantes estejam preparados para responder aos requisitos de transparência e reprodutibilidade da ciência, bem como às exigências de financiamento nacional e internacional.
- * **Incentivo à publicação em acesso aberto:** Desenvolver políticas institucionais que favoreçam a publicação de resultados de investigação em acesso aberto, promovendo maior impacto científico e societal.
- * **Apoio à transição digital:** Impulsionar políticas de desenvolvimento e modernização de infraestruturas digitais que ampliem o acesso a dados, publicações e recursos de investigação, promovendo a integração da UMinho em redes internacionais de ciência aberta, consolidando a sua posição como instituição de referência na partilha e reutilização do conhecimento científico.

4.7 Sustentabilidade na investigação

- * **Alinhamento com os ODS:** Integrar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS 2030) nas políticas científicas, reforçando o papel da UMinho como promotor em práticas de sustentabilidade.
- * **Eficiência e responsabilidade ambiental:** Garantir que as práticas e infraestruturas de investigação estejam alinhadas com metas de eficiência energética e sustentabilidade, promovendo uma redução do impacto ambiental.

4.8 Sustentabilidade financeira da investigação

- * **Apoio ao mecenato científico:** Desenvolver programas de captação de fundos junto de parceiros privados, empresas e filantropia, incentivando o financiamento de longo prazo para projetos estratégicos.
- * **Gestão eficiente de recursos:** Criar políticas para otimizar a alocação de recursos financeiros, promovendo a sustentabilidade a longo prazo das iniciativas de investigação.
- * **Programas de capital semente:** Fomentar a criação de mecanismos de apoio financeiro com receitas próprias, que incentivem o arranque de projetos em articulação com as medidas descritas no ponto 1.2 “Captação e Mobilização de Recursos”.

A implementação desta estratégia integrada consolidará a UMinho como um polo de referência em investigação e inovação, alinhado aos desafios globais e às necessidades locais. O compromisso com reformas como a CoARA, a promoção de inovação com impacto social e o fortalecimento da internacionalização e da ciência aberta destacam a Universidade como agente transformador, reforçando a sua relevância científica, global e o seu contributo decisivo para o desenvolvimento sustentável da região e do país.



5. Valorização da Cultura e do Património

A UMinho deve assumir a cultura e o património como vetores estratégicos para o desenvolvimento institucional, consolidando-se como um ator relevante a nível local, nacional e europeu. Este compromisso reforça a ligação entre a cultura e o património, alinhando-os com os desafios globais e integrando as oportunidades do contexto digital, de forma a reafirmar o papel da UMinho como instituição de referência e motor de transformação societal.

Neste âmbito, defendemos o conceito de *Cultura Aberta*, comprometendo-nos a abrir as portas da Universidade à comunidade, promovendo um diálogo ativo entre a academia e a sociedade. A estratégia proposta valoriza a preservação patrimonial, a inovação cultural e a promoção da interculturalidade, em alinhamento com as cidades de Braga e Guimarães, reconhecendo-as como polos vibrantes e dinâmicos, e com uma perspetiva europeia que amplifica o impacto da universidade. Além disso, propomos sinergias com outros eixos, como a investigação, a educação e a sustentabilidade, maximizando o impacto cultural, científico e social da UMinho.

5.1 Estratégia para a Valorização do Património e Identidade Cultural

- ✱ **Preservação e valorização do património histórico e arquitetónico:** Propor que a UMinho adote uma visão integrada para a preservação e valorização do vasto património histórico e arquitetónico da UMinho, com enfoque na sua relevância regional e internacional, explorando a possibilidade de projetos de mecenato público para apoiar os elevados custos de manutenção do edificado.
- ✱ **Utilização e dinamização dos espaços culturais:** Promover a utilização dos espaços culturais da UMinho em iniciativas que envolvam estudantes, investigadores e a sociedade civil, criando uma ponte entre conhecimento, memória e inovação. Estes espaços devem ser dinamizados através de exposições, eventos e atividades educativas que destaquem o património material e imaterial da Universidade. Adicionalmente, devem ser fomentadas parcerias com entidades privadas para a exploração pontual e sustentável destes espaços, promovendo o seu uso integrado em atividades académicas, culturais e comunitárias.
- ✱ **Exploração do potencial patrimonial de Braga e Guimarães:** Incentivar a exploração do potencial patrimonial de Braga e Guimarães, destacando as suas contribuições para a história, cultura e inovação, e promovendo colaborações com as autarquias locais para dinamização de eventos e iniciativas.
- ✱ **Criação de roteiros temáticos:** Promover a criação de percursos temáticos que liguem o património da UMinho às histórias e narrativas das cidades, promovendo a valorização da identidade cultural regional.

5.2 Cultura como Pilar Estratégico de Desenvolvimento

- ✱ **Reforço do Conselho Cultural:** Recomendar o fortalecimento do papel do Conselho Cultural na definição de uma estratégia institucional para a cultura, incentivando a criação de uma agenda cultural regular e participativa. Esta agenda deverá articular



eventos artísticos, científicos e comunitários, assegurando a auscultação da comunidade académica e civil, de forma a promover uma programação alinhada com os valores e objetivos estratégicos da Universidade.

- ✧ **Apoio a grupos culturais e núcleos estudantis:** Recomendar o desenvolvimento de políticas institucionais que valorizem e incentivem a atividade de grupos culturais e núcleos estudantis, assegurando condições para a sua sustentabilidade e dinamização. Deve ser promovida a criação de mecanismos de apoio que facilitem o acesso a recursos e oportunidades de financiamento, fortalecendo iniciativas que estimulem a diversidade cultural, a criatividade e a participação ativa da comunidade académica na vida cultural da Universidade.
- ✧ **Dinamização cultural e projeção internacional da UMinho:** Recomendar a definição de uma estratégia para a dinamização regular de eventos culturais que reforcem a ligação da Universidade às dinâmicas culturais de Braga e Guimarães. Neste contexto, sugere-se a criação de um Encontro Bienal de Artes e Cultura, com um primeiro ciclo de edições de âmbito nacional e uma projeção internacional até 2029, consolidando a UMinho como um polo cultural de referência e fomentando colaborações com empresas criativas, sociedade civil e artistas emergentes.
- ✧ **Residências artísticas e interação com a investigação:** Recomendar a criação de programas de residências artísticas em colaboração com os centros de investigação da UMinho, fomentando a interação entre arte, ciência e inovação. Estes programas devem incentivar a experimentação e a criação interdisciplinar, promovendo um ambiente propício ao cruzamento de saberes e ao desenvolvimento de novas abordagens artísticas e científicas com impacto académico e societal.

5.3 Estratégia para Cultura Digital e Inovação Tecnológica

Promover a ligação entre cultura, inovação e tecnologia, posicionando a UMinho como uma referência na preservação e dinamização cultural no contexto digital, maximizando o impacto cultural, educativo e social, incluindo:

- ✧ **Expansão do portal Caminho e digitalização do património cultural:** Recomendar o alargamento do Portal CAMinho como plataforma digital de referência para a preservação e divulgação do património cultural da UMinho. Esta expansão deverá incluir a criação de um repositório digital de exposições e arquivos culturais.
- ✧ **Implementação de visitas virtuais e experiências culturais interativas:** Recomendar o desenvolvimento de programas de visitas virtuais e interativas aos espaços culturais da UMinho, integrando tecnologias como realidade aumentada e inteligência artificial, promovendo a inclusão e a inovação na fruição do património e das artes.
- ✧ **Capacitação digital para a gestão e preservação cultural:** Recomendar a implementação de programas formativos direcionados a estudantes e à comunidade local, com enfoque no uso de ferramentas digitais aplicadas à gestão e preservação cultural.
- ✧ **Parcerias estratégicas para inovação cultural e tecnológica:** Recomendar o desenvolvimento de parcerias com *startups*, indústrias criativas e empresas de tecnologia, promovendo a experimentação de formas inovadoras de interação com o



património e a cultura e reforçando a posição da UMinho como um polo de inovação na interseção entre tecnologia e cultura.

5.4 Inclusão e Interculturalidade como Valores Fundamentais

- * **Promoção da diversidade cultural e diálogo intercultural:** Recomendar a definição de políticas estratégicas que valorizem a diversidade cultural e promovam a interculturalidade na UMinho, fortalecendo a sua identidade enquanto espaço de encontro e cooperação global. Para este efeito, sugere-se a organização de festivais multiculturais, diálogos culturais e fóruns regulares de intercâmbio cultural e educativo, envolvendo a comunidade académica, a sociedade local e parceiros internacionais.
- * **Acessibilidade e inclusão nas iniciativas culturais:** Recomendar a implementação de uma política institucional de acessibilidade cultural, garantindo que todas as iniciativas promovidas pela UMinho sejam inclusivas e acessíveis a pessoas com necessidades especiais, assegurando a eliminação de barreiras físicas, sensoriais e digitais.

5.5 Dimensão Europeia e Cooperação Internacional

- * **Integração da UMinho em redes culturais europeias e sua afirmação como polo cultural:** Recomendar a definição de uma estratégia integrada para fortalecer a presença da UMinho em redes culturais e projetos transnacionais, consolidando a sua participação em iniciativas como a ARQUS, o programa Europa Criativa e o Espaço Europeu de Educação Superior.
- * **Captação de financiamento europeu para projetos culturais:** Recomendar a implementação de uma estratégia institucional para a captação de financiamento europeu, promovendo a participação da UMinho em programas culturais e patrimoniais que integrem inovação, sustentabilidade e impacto social. Esta abordagem deverá incentivar o desenvolvimento de projetos que conectem a identidade local às dinâmicas culturais transnacionais, reforçando o papel da Universidade na preservação e dinamização do património europeu.

As medidas apresentadas visam posicionar a UMinho como um núcleo dinâmico de inovação cultural e preservação patrimonial, reforçando a interação entre a comunidade académica e a sociedade. Através do estímulo à valorização do património material e imaterial e da promoção de uma agenda cultural diversificada, a UMinho solidifica seu papel como motor de transformação social e cultural, tanto a nível regional como internacional. Este compromisso integrado fortalece a identidade institucional da UMinho, garantindo um legado duradouro para as próximas gerações e consolidando a sua relevância como instituição de referência no panorama cultural e educativo.



6. Pilares Transversais

Os pilares transversais constituem fundamentos estruturantes do ideário, assumindo-se como princípios orientadores que permeiam e fortalecem as linhas estratégicas dos eixos horizontais. Funcionam como elementos integradores que promovem sinergias entre as diversas áreas de atuação, garantindo uma abordagem coerente e alinhada com os desafios contemporâneos. Estes pilares refletem o compromisso da Universidade com uma visão inovadora, inclusiva, sustentável e internacionalizada, posicionando-a como uma instituição preparada para liderar transformações e moldar o futuro.

6.1 Internacionalização



A internacionalização é essencial para posicionar a UMinho como uma referência global no ensino, na investigação e na inovação. Propõe-se uma estratégia baseada nos seguintes eixos:

- * **Reforço das alianças internacionais**, através de parcerias com universidades europeias e globais, nomeadamente no quadro da *European Universities Initiative* e na rede **ARQUS**. Estas alianças são fundamentais para ampliar a capacidade de liderança da instituição em projetos globais, promover a partilha de boas práticas e reforçar a cooperação transnacional em ensino e investigação.
- * **Promover a mobilidade académica**, reduzindo os desequilíbrios entre *incoming* e *outgoing*, reforçando a promoção dos programas internacionais junto de toda a comunidade académica. A expansão da rede de parcerias com instituições de referência internacional será crucial para a criação de oportunidades de intercâmbio e colaboração.
- * **Papel ativo na CPLP e redes de cooperação lusófona**: Assumir um papel de liderança na CPLP e noutras redes de cooperação no mundo lusófono, através de parcerias com universidades e instituições nos países da CPLP, promovendo projetos conjuntos e o intercâmbio de conhecimentos, consolidando a sua influência no espaço lusófono.
- * **Recrutamento e acolhimento de estudantes internacionais**: Promover a diversidade de nacionalidades representadas na sua comunidade académica, com estratégias de recrutamento direcionadas para além dos países de língua portuguesa. Para tal, é essencial adotar práticas de ensino bilingue e rever políticas de propinas, tornando a instituição mais atrativa. O acolhimento deve ser reforçado por um sistema de suporte, oferta adequada de alojamento e ações que promovam a integração cultural e social.
- * **Desenvolvimento de projetos internacionais de ensino e investigação**: A UMinho deve liderar e integrar projetos internacionais, promovendo programas conjuntos com instituições de referência. Para tal, é essencial fortalecer as estruturas de apoio à internacionalização e otimizar processos administrativos, garantindo maior autonomia e eficiência na gestão de iniciativas internacionais.



- * **Consolidação da marca UMinho:** A projeção internacional da UMinho deve ser reforçada através de campanhas de comunicação integradas e da participação em eventos globais, destacando os seus valores de inovação, inclusão e qualidade académica.

Com estas ações, a UMinho consolida a sua posição como uma instituição globalmente conectada, reafirmando que a internacionalização não é apenas uma prioridade estratégica, mas também um compromisso com a **cooperação transnacional** e com a construção de um espaço aberto de partilha, conhecimento e impacto societal.

6.2 Sustentabilidade



A sustentabilidade, enquanto valor central, orienta as políticas e práticas da UMinho, em linha com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU. As ações incluem:

- * **Transformação ecológica dos campi:** Assegurar que as linhas orientadoras da instituição promovam a integração da sustentabilidade ambiental nas decisões de longo prazo, fortalecendo a universidade como referência em inovação e responsabilidade ecológica. Algumas diretrizes estratégicas:
 - o Orientar para que todos os projetos de reabilitação e construção sejam concebidos com base em princípios de sustentabilidade, assegurando a eficiência energética e o uso de materiais ambientalmente responsáveis.
 - o Fomentar o apoio a soluções tecnológicas que integrem sistemas de microgeração de energia, como painéis solares e redes inteligentes, estabelecendo a UMinho como um laboratório vivo para práticas sustentáveis.
 - o Propor modelos que integrem a gestão eficiente de resíduos e recursos hídricos nos planos de sustentabilidade da universidade. Apostar em sistemas de reaproveitamento de águas pluviais e saneamento ecológico.
 - o Priorizar a expansão de infraestruturas que favoreçam a mobilidade sustentável, como ciclovias interligadas aos campi e estações de carregamento elétrico, integradas em planos regionais de transporte.
 - o Estimular a colaboração com autoridades locais e regionais para incentivar o transporte público e mobilidade partilhada, criando sinergias para uma universidade mais acessível e sustentável.
- * **Integração da sustentabilidade na educação, investigação e extensão:** Propor que a sustentabilidade seja integrada como princípio transversal nos currículos e nas atividades de ensino, na investigação e nas atividades de extensão, reforçando a cidadania ambiental da comunidade académica.
- * **Compromisso estratégico com a sustentabilidade e a responsabilidade social:** Fomentar iniciativas que envolvam a comunidade académica e o território, através da **formação em cidadania ativa e sustentabilidade**. Incentivar a realização de atividades que promovam a **economia circular**, com iniciativas como a troca solidária de bens e integração dos ODS na prática quotidiana.



- * **Parcerias para a sustentabilidade e inovação:** Fortalecer a interação com parceiros como o *Laboratório da Paisagem*, o *Instituto de Ciência e Inovação para a Bio-Sustentabilidade* e o *Centro para a Valorização de Resíduos*, criando projetos que estimulem a **economia circular e a bioeconomia**.

A sustentabilidade assume-se, assim, como um eixo de **transformação cultural, científica e organizacional** na UMinho, consolidando o seu papel como referência nacional e internacional no debate sobre este tema. Articulando-se com redes globais, a UMinho promove boas práticas, dissemina conhecimento inovador e reafirma o seu compromisso em liderar iniciativas que integrem sustentabilidade em todas as dimensões institucionais.

6.3 Colaboração e Redes



A colaboração e a criação de redes constituem-se como pilares fundamentais para o fortalecimento da UMinho enquanto instituição de referência, integradora e comprometida com o desenvolvimento sustentável da região Norte e da sociedade global. Nesse sentido, propõe-se a seguinte visão:

- * **Fortalecimento da identidade regional através de parcerias estratégicas:** Assumir a UMinho como um agente central no desenvolvimento da região Norte, promovendo uma integração sólida com o território. Este compromisso concretiza-se através de parcerias com autarquias e comunidades intermunicipais, visando responder a desafios locais como a transição digital, a sustentabilidade ambiental, a qualificação de recursos humanos e a coesão social. No âmbito desta integração, destaca-se o papel da Rede Casa do Conhecimento (RCdC) como um instrumento privilegiado para promover a literacia digital, a inovação e a inclusão no território. Através desta rede, a UMinho articula-se com diferentes atores regionais, criando sinergias que ampliam o impacto das suas iniciativas no desenvolvimento regional. Ao reforçar estas articulações e consolidar o uso de ferramentas como a RCdC, a UMinho fortalece a sua identidade como motor de inovação e desenvolvimento, assumindo-se como uma referência no ecossistema regional.
- * **Articulação com outras instituições de educação superior da região:** Criar redes colaborativas com outras IES do Norte, promovendo sinergias em ensino, investigação e extensão, assegurando uma maior capacidade de impacto coletivo e inovação.
- * **Rede Alumni UMinho:** Fortalecer a rede *Alumni* como parceira estratégica para a sua missão e impacto social, através de uma plataforma de interação permanente que promova mentorias, *networking* e transferência de conhecimento, além de fomentar parcerias com o setor empresarial e social, envolvendo-os em iniciativas de inovação e responsabilidade social. Reconhecendo-os como embaixadores, a Universidade aproveita a sua experiência e influência para ampliar a visibilidade e o impacto institucional a nível regional, nacional e internacional.

A criação e o fortalecimento destas redes permitirão à UMinho afirmar-se como uma **universidade de referência**, consolidando o seu papel como um agente integrador no ecossistema regional, nacional e global, promovendo uma colaboração sustentada entre as várias esferas sociais e económicas. Estas ações reforçam a relevância estratégica da UMinho, tanto no desenvolvimento da região Norte quanto na criação de redes de referência em contextos nacionais e internacionais.

6.4 Inclusão, Diversidade e Igualdade de Género



A UMinho deve ser um espaço verdadeiramente inclusivo e equitativo, assegurando que todos têm acesso pleno às oportunidades de ensino, investigação e desenvolvimento pessoal e profissional. A promoção da inclusão, da diversidade e da igualdade de género é essencial para consolidar uma comunidade académica dinâmica, aberta e socialmente responsável. Para tal, propõe-se:

- ✧ **Adoção de políticas inclusivas**, através da criação de infraestruturas acessíveis, práticas pedagógicas que garantam o acesso a toda a população estudantil e mecanismos de apoio dedicado a estudantes com necessidades específicas. Estas medidas devem garantir a plena participação de todos os membros da comunidade académica, eliminando barreiras físicas, tecnológicas e sociais.
- ✧ **Promoção da igualdade de género**, combatendo estereótipos de género e promovendo uma cultura de equidade em todas as suas dimensões. Estas ações incluem garantir a igualdade no acesso a cargos de liderança, a progressão na carreira académica e a representação equilibrada nos processos de tomada de decisão.
- ✧ **Apoio à diversidade e interculturalidade**: Valorizar a multiculturalidade e criar ambientes acolhedores e respeitadores, promovendo iniciativas que reforcem a interculturalidade, o diálogo e a convivência harmoniosa.

A inclusão, a diversidade e a igualdade de género são mais do que princípios éticos; são compromissos indispensáveis para uma **universidade aberta e socialmente responsável**, que pretende ser justa, equitativa e orientada para o impacto social positivo no respeito pelas diferenças. Estes valores reforçam o papel da UMinho como agente de transformação societal.

6.5 Inteligência Artificial e Tecnologias Emergentes



A transformação digital e a inteligência artificial (IA) desempenham um papel preponderante na modernização da UMinho, posicionando-a como uma instituição de referência no ensino, na investigação e na inovação. Para alcançar este objetivo, propõe-se uma abordagem estruturada nas seguintes medidas:

- ✧ **Incorporação da IA no ensino e na investigação**: A IA deve ser integrada de forma transversal nas práticas pedagógicas, promovendo métodos de ensino inovadores, como plataformas de aprendizagem adaptativa e personalização de conteúdos com base nas necessidades dos estudantes. Na investigação, a IA pode abrir novos horizontes, permitindo análises mais rápidas e precisas de grandes volumes de dados, automatizando processos complexos e facilitando a interligação entre diferentes áreas do conhecimento. Além disso, deve ser incentivada a criação de laboratórios dedicados a explorar o uso de IA e outras tecnologias emergentes em diversos campos.
- ✧ **Desenvolvimento de competências digitais**: É essencial garantir que estudantes, docentes e colaboradores desenvolvam competências sólidas em tecnologias digitais e IA. Para isso, a UMinho deve promover a inclusão de módulos e cursos específicos no currículo, como programação, análise de dados e ética na utilização de ferramentas digitais. Além disso, devem ser fortalecidos programas de formação



contínua para docentes, equipando-os para explorar plenamente o potencial das tecnologias emergentes nas suas áreas de atuação. O objetivo é assegurar que toda a comunidade académica esteja preparada para enfrentar os desafios de um mundo em rápida transformação tecnológica.

- * **Promoção da adoção ética das tecnologias emergentes:** A utilização de tecnologias como IA deve estar alinhada com os mais elevados padrões éticos, respeitando princípios de transparência, equidade, privacidade e responsabilidade social. A UMinho deve liderar o debate sobre o uso ético de tecnologias emergentes, organizando eventos e projetos de investigação que abordem questões como os impactos sociais da automação e a proteção de dados pessoais. A criação de um código de conduta específico para o uso de tecnologias emergentes pode consolidar este compromisso.
- * **Desenvolvimento de parcerias e infraestruturas tecnológicas:** Para maximizar o impacto da transformação digital, a UMinho deve estabelecer parcerias estratégicas com empresas de tecnologia, centros de investigação e outras instituições de educação superior. Estas colaborações podem facilitar o acesso a tecnologias de ponta e criar oportunidades para projetos de investigação conjuntos. Paralelamente, é fundamental investir na modernização das infraestruturas tecnológicas do campus, incluindo redes de alto desempenho, servidores de processamento de IA e ambientes virtuais de aprendizagem.

A integração crítica e ética das tecnologias emergentes não apenas consolidará a UMinho como um **centro de referência e inovação**, mas também garantirá que a instituição está alinhada com as exigências do futuro, promovendo uma transformação digital responsável e inclusiva.

6.6 Saúde e Bem-Estar



A promoção da saúde e do bem-estar deve constituir um pilar estratégico para a UMinho, assegurando que a instituição não apenas forma profissionais qualificados, mas também contribui ativamente para o desenvolvimento de uma comunidade académica saudável, resiliente e integrada. Neste sentido, a UMinho deve alinhar-se com iniciativas internacionais como o *Healthy Campus* da FISU, orientando políticas institucionais que reforcem a cultura do bem-estar, associando saúde, sustentabilidade e inclusão. Assim, propomos:

- * **Estratégia para um ambiente de trabalho saudável e inclusivo:** Propor a definição de políticas institucionais que promovam práticas laborais que assegurem um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, a criação de ambientes ergonómicos e a garantia de espaços livres de discriminação e assédio. A saúde física e mental deve ser incluída nas agendas institucionais, por meio do desenvolvimento de programas regulares de sensibilização sobre saúde mental, redução do estigma e identificação de sinais de risco.
- * **Promoção de um modelo de apoio psicológico à saúde mental:** Tendo como referência as recomendações do relatório “*Programa para a Promoção da Saúde Mental no Ensino Superior*” (Despacho n.º 5506/2023, DR, 2.ª série, de 12 de maio), estabelecer e disseminar uma política clara de acesso a serviços de apoio psicológico. Priorizar abordagens preventivas e trabalhar com as estruturas da



UMinho e dos SASUM, para conseguir antecipar as intervenções quanto possível. Melhorar a articulação entre as estruturas existentes nas IES e no SNS para a identificação de situações de doença mental grave e respetivo encaminhamento para serviços especializados. Estimular a integração de iniciativas direcionadas a grupos de estudantes mais vulneráveis, incluindo novos estudantes (integrar nas dinâmicas *sou.uminho*) deslocados, aqueles com necessidades educativas específicas e estudantes de minorias étnicas ou de género.

- * **Valorização das atividades de lazer e bem-estar:** Propor que a Universidade integre no seu planeamento estratégico a valorização das atividades físicas e culturais como instrumentos de promoção de saúde e bem-estar. É crucial fomentar a articulação entre iniciativas já implementadas por diferentes setores da universidade, apoiando e potenciando a escalabilidade dessas ações em benefício de todos. Dado que o bem-estar é um bem precioso, é fundamental desenvolver uma estratégia de comunicação que tenha como foco a promoção do bem-estar e a disseminação dessas iniciativas, celebrando momentos de particular relevância.
- * **Monitorização da saúde e segurança:** Fomentar uma cultura institucional que valorize a saúde e a segurança, promovendo o envolvimento ativo de toda a comunidade académica na criação de ambientes seguros. Implementar políticas de avaliação de riscos que identifiquem e minimizem potenciais perigos, assegurar canais acessíveis e confidenciais para o reporte de preocupações e investir em formação contínua sobre segurança no trabalho e procedimentos de emergência. Desenvolver e atualizar regularmente planos de emergência claros e acessíveis, garantindo que toda a comunidade conheça os procedimentos, promovendo um ambiente mais seguro, resiliente e colaborativo.

A promoção da saúde e do bem-estar é um compromisso com a **qualidade de vida e com a distinção académica e profissional**.

6.7 Ética e Integridade



A ética e a integridade são valores fundamentais que orientam a missão da Universidade do Minho, garantindo confiança, transparência e responsabilidade. A promoção de uma cultura ética deve ser alcançada através de iniciativas que envolvam toda a comunidade académica, sensibilizando-a para a importância da ética no ensino, na investigação e na gestão, com destaque para a elaboração e disseminação de códigos de conduta e campanhas educativas que valorizem a honestidade intelectual e o respeito pela diversidade. Para consolidar este compromisso, propõe-se:

- * **Promoção de uma cultura de ética académica:** Fomentar uma cultura de ética transversal a todas as suas atividades, com elaboração e disseminação de códigos de conduta e pela realização de campanhas de sensibilização que reforcem a honestidade intelectual, o respeito pela diversidade e a equidade.
- * **Transparência, responsabilidade e prevenção de conflitos:** A governança da Universidade deve assentar em práticas transparentes e participativas, com processos claros em áreas como concursos, progressões de carreira e gestão de recursos. Para assegurar a integridade institucional, é essencial implementar políticas rigorosas contra o plágio, a fraude e a má conduta científica, bem como mecanismos robustos para prevenir e resolver conflitos éticos, incluindo a gestão de casos de discriminação e conflitos de interesse. A promoção de boas práticas na



investigação – como o uso responsável de dados, a publicação ética de resultados e a colaboração científica – deve ser central para garantir a confiança nos processos académicos.

- * **Formação em ética:** A formação contínua em ética deve ser uma prioridade, integrando programas regulares que abordem temas como a integridade na investigação, os desafios éticos contemporâneos e o uso responsável de tecnologias emergentes. Promover ações de capacitação para a reflexão crítica e a partilha de boas práticas, assegurando uma comunidade académica alinhada com os mais elevados padrões éticos.

O Conselho de Ética da Universidade do Minho desempenha um papel essencial na concretização desta estratégia. Como órgão consultivo e orientador, o Conselho deve monitorizar a implementação das políticas e práticas éticas, mediar situações de conflito e promover iniciativas que consolidem a ética e a integridade como valores centrais da instituição. Assim, a Universidade reforça a sua posição como referência de qualidade e responsabilidade na educação superior.

Conclusão

*Os pilares transversais apresentados não são meramente complementares aos eixos horizontais; eles são fundamentais e estruturantes, assegurando que a UMinho continue a afirmar-se como uma instituição **global, sustentável, inclusiva e inovadora**. Estes princípios reforçam a capacidade da Universidade de liderar transformações e enfrentar os desafios do presente e do futuro. Reafirmamos, assim, o compromisso de construir um futuro **mais justo, mais inovador e mais humano**, onde a UMinho desempenha um papel central como agente de mudança e motor de desenvolvimento societal.*

MENSAGEM DO MANDATÁRIO DA LISTA A



Manuel Rocha Armada

Professor Emérito – Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

É com grande sentido de responsabilidade, e muita honra, que me apresento e assumo o papel de mandatário da candidatura, sob o lema “*Juntos, Transformamos o Futuro!*”, a qual incorpora uma visão, muito realista, ousada, inclusiva e transformadora para a Universidade do Minho. Conhecendo o Eugénio Campos Ferreira há muitos anos, estou certo que a sua liderança da lista reflete um compromisso efetivo e objetivo, com os princípios e desafios que a Universidade do Minho enfrenta. A lista distingue-se, e bem, pela diversidade e qualidade dos seus membros, integrando docentes e investigadores de diferentes escolas e áreas científicas, abrangendo diversas categorias profissionais e promovendo um equilíbrio de género, numa visão plural e representativa da nossa academia.

Como Professor Emérito, com mais de 40 anos de serviço dedicado a esta instituição, pude acompanhar o crescimento e a transformação desta, exercendo diversas funções de liderança, de entre as quais: Presidente de Escola por dois mandatos e seu Vice-Presidente, e representando a UMinho em vários espaços de projeção internacional. A experiência adquirida, tanto na academia (em várias universidades e conferências internacionais de elevado prestígio), assim como o pragmatismo, a resiliência e a capacidade de comando, fortalecidas, também, durante o meu serviço militar, quer em Portugal quer em África, permitem-me identificar e ter uma perspetiva global e sensibilidade, com muita clareza, da importância do espírito de resiliência e da liderança, da visão estratégica, da capacidade de decisão, que inspirem confiança e união, qualidades essenciais que a candidatura liderada por Eugénio C. Ferreira claramente possui.

Esta candidatura não é um mero prolongamento do presente, nem uma rutura desconexa com o passado, isso sim, alia um conhecimento muito profundo e transversal das várias áreas da nossa Universidade, com uma visão ousada e transformadora, comprometida com a construção de um futuro distinto, pautado por uma abordagem renovadora, especialmente no que toca à modernização e inovação, quer ao nível da governação, quer da organização, transcendendo a mera continuidade das práticas institucionais estabelecidas.

O Mandatário,

Manuel José da Rocha Armada
Professor Catedrático (e Emérito)



LISTA DE CANDIDATOS DA LISTA A

Efetivos

1		Eugénio Manuel Faria Campos Ferreira <i>Professor Catedrático – Escola de Engenharia</i>
2		Delfina Rosa da Rocha Gomes <i>Professora Associada com Agregação – Escola de Economia, Gestão e Ciência Política</i>
3		Nuno Miguel Dias Cerca <i>Investigador Coordenador – Escola de Engenharia</i>
4		António Joaquim Onofre Abreu Ribeiro Gonçalves <i>Professor Catedrático – Escola de Ciências</i>
5		Paula Cristina Costa Alves Monteiro Ludovico <i>Professora Associada com Agregação – Escola de Medicina</i>
6		José Gabriel Oliveira Andrade Júnior <i>Professor Associado – Instituto de Ciências Sociais</i>
7		Ricardo Filipe Azevedo Franco Duarte <i>Investigador Auxiliar – Escola de Ciências</i>
8		Lígia Maria Costa Pinto <i>Professora Associada com Agregação – Escola de Economia, Gestão e Ciência Política</i>
9		Filipe Samuel Correia Pereira Silva <i>Professor Catedrático – Escola de Engenharia</i>
10		Cristina Maria Santos Moreira Silva Sylla <i>Investigadora Principal – Instituto de Educação</i>
11		Emanuel Pedro Viana Barbas Albuquerque <i>Professor Associada com Agregação – Escola de Psicologia</i>
12		Sérgio Paulo Guimarães Sousa <i>Professor Associado – Escola de Letras, Artes e Ciências Humanas</i>

**Suplentes**

1		Helena Rafaela Vieira Rosário <i>Professora Coordenadora – Escola Superior de Enfermagem</i>
2		Montserrat Comesaña Vila <i>Investigadora Auxiliar – Escola de Psicologia</i>
3		Carlos Alberto Maia Dominguez <i>Professor Auxiliar - Escola de Arquitetura, Arte e Design</i>
4		Maria do Carmo Franco Ribeiro <i>Professora Associada – Instituto de Ciências Sociais</i>
5		Paulo Jorge Freitas Oliveira Novais <i>Professor Catedrático – Escola de Engenharia</i>
6		Joana Isabel Ribeiro Sequeira <i>Investigadora Auxiliar – Instituto de Ciências Sociais</i>
7		Fernando José Fraga Azevedo <i>Professor Associado com Agregação – Instituto de Educação</i>
8		Maria Teresa Mesquita Cunha Machado Malheiro <i>Professora Associada – Escola de Ciências</i>
9		Armando Alberto Nova Pinto Almeida <i>Professor Associado – Escola de Medicina</i>
10		Manuel Fernando Ribeiro Silva <i>Investigador Auxiliar – Escola de Engenharia</i>
11		Margarida Isabel Esteves Silva Pereira <i>Professora Associada – Escola de Letras, Artes e Ciências Humanas</i>
12		Maria Isabel Pontes Correia Neves <i>Professora Associada com Agregação – Escola de Ciências</i>



LISTA DE SUBSCRITORES DA LISTA A



ANA GABRIELA MACEDO
ELACH
Prof.^a Catedrática



ANA G. DUARTE MELO
ICS
Prof.^a Auxiliar



ANA NICOLAU
EE
Inv. Auxiliar



ANA VERA MACHADO
EE
Prof.^a Ass. c/ Agr.



ARTUR RIBEIRO
EE
Inv. Auxiliar



CLÁUDIA AUGUSTO
ESE
Prof.^a Coordenadora



F. MIGUEL GAMA
EE
Prof. Ass. c/ Agr.



HERNÂNI GERÓS
EC
Prof. Ass. c/ Agr.



Isabel Fonseca
ED
Prof.^a Ass. c/ Agr.



JOSÉ PALHARES
IE
Prof. Associado



JOSÉ CARLOS TEIXEIRA
EE
Prof. Catedrático



JOSÉ HIGINIO CORREIA
EE
Prof. Catedrático



LUÍS AMARAL
EE
Prof. Associado



MANUEL JOÃO COSTA
EM
Prof. Associado



FÁTIMA M. FERREIRA
ICS
Prof.^a Associada



MARIA PAULA TRIGUEIROS
EAAD
Prof.^a Auxiliar



MARIA TERESA P. HEATH
EEG
Prof.^a Ass. c/ Agr.



MIGUEL ROCHA
EE
Prof. Ass. c/ Agr.



NELSON LIMA
IE
Prof. Catedrático



PAULA REMOALDO
ICS
Prof.^a Catedrática



PAULO MENDONÇA
EAAD
Prof. Associado



PAULO RAMÍSIO
EE
Prof. Auxiliar



PIER PARPOT
EC
Prof. Associado



PRISCILA FERREIRA
EEG
Prof.^a Ass. c/ Agr.



SANDRA PAIVA
EC
Prof.^a Ass. c/ Agr.



CONTACTOS



Website

<https://juntostransformamosofuturo.pt>



Facebook

<https://www.facebook.com/profile.php?id=61572887756019>



Linkedin

<https://www.linkedin.com/company/lista-a-juntos-transformamos-o-futuro>



Canal Whatsapp



Leia este código QR com a câmara do WhatsApp para se juntar a este grupo.

Caso não consiga aceder via código QR, use o link

<https://whatsapp.com/channel/0029Vb64LqrGJP8Lze4r1H03>



Email

info@juntostransformamosofuturo.pt